

УДК 330.101.2

Пожуєва Т. О.

## РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ ІМПЕРАТИВІВ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАПОРІЗЬКОГО МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

Потреба у формуванні стабільного та перспективного реального сегмента економіки, забезпечення сприятливого підґрунтя для покращення добробуту населення промислово-позутих регіонів визначають ключові вектори нагальних завдань щодо форм і методів всебічної реалізації суб'єктами господарювання власних стратегічних можливостей на науково обґрунтованій платформі.

Стратегічний менеджмент суб'єкта господарювання як основа управлінської діяльності набув поширення через потребу оперативного реагування на трансформації в полі діяльності підприємства. Зазначені особливості зумовили посилення інтересу науковців і виробників до якісно нового менеджменту, насамперед, щодо проблем стратегічного аналізу, альтернативного вибору та вироблення ефективної стратегії. Водночас, майже нереально передбачити ймовірні показники діяльності підприємства, оскільки воно являє собою розгалужену відкриту систему, піддається суттєвому впливу низки чинників, які не належать до ним контрольованої зони, що в свою чергу, спричиняє зниження життєздатності окресленої стратегії. Виходячи з цього, готовність суб'єкта господарювання до таких зрушень, досягнення ним стабільності, продуктивності, адаптивності, потрібних для реалізації обраної стратегії, є також дуже важливим і нелегким завданням сучасного стратегічного менеджменту, так само, як і формування стратегії, потребує відповідних навичок і вмінь співробітників промислового підприємства, оскільки будь-яка найбільш вдала стратегія ще не гарантує отримання бажаних результатів, або може у випадку непрофесійного її втілення призвести до погіршення становища, тоді як навіть недосконала хибна стратегія може дати вдалі результати у разі застосування високопрофесійного підходу [1, с. 7].

Проблема стратегічного менеджменту та розробки його цілісної системи є предметом уваги низки вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Аакер Д.А., Ансофф І., Белгард В., Заяць В.М., Скребець І.В., Шваб Л.І. та ін. Однак забезпечення стратегічної захищеності суб'єкта господарювання залишається поза увагою зазначених вчених.

Трактування дефініції «стратегічний імператив» як ключового проекту чи ініціативи, яка виступає у вигляді досягнення перспективної мети суб'єкта господарювання; план стратегічних дій, цільова суттєва програма, яка є інструментом досягнення ідентифікації товаровиробника, зокрема, програма розробок та оцінювання інноваційної продукції, програма взаємодії з покупцями, модель подібності бренда тощо [2, с.109]; вектори та об'єкти покращення, які наближають суб'єкт господарювання до його візії, пріоритетів та призначення; першочергова мета бізнесових структур, яка за умов досягнення формує конкурентні переваги [3, с. 126]. Таким чином стратегічні імперативами суб'єкта господарювання є домінуючими векторами на певний часовий лаг, яким підпорядкована перспективна мета промислового підприємства. Як наслідок з'являється потреба ґрунтового підходу до формування стратегічних імперативів суб'єкта господарювання.

Метою статті є визначення ролі стратегічних імперативів для економічної захищеності підприємств Запорізького металургійного комплексу

Стратегічні імперативи використовуються з метою продуктивного запровадження бізнес-стратегії суб'єкта господарювання. Гармонійний підхід до обґрунтування стратегічних імперативів має на меті впровадження актуальних та фундаментальних для окремої сфери чи певного товаровиробника імперативів.

Ринкова вартість промислового підприємства залежить від багатьох чинників, що суттєво різняться між собою у різних галузях. Тому при побудові бізнес-стратегії промислового підприємства металургійної галузі доцільно виокремити такі фактори, як: бажане географічне охоплення, міцний бренд, фінансово-економічна стабільність, належні якісні показники продукції, можливості внутрішньофірмового менеджменту у вирішенні бізнесових інтересів на всіх рівнях, продуктивне використання капіталу. На базі цих факторів можна ідентифікувати відповідні стратегічні імперативи, які є найбільш вагомими при створенні ефективної бізнес-стратегії на промисловому підприємстві, так як уможливають бажаний рівень формування вартості. Імперативи було згруповано за функціональною ознакою та розташовано таким чином, що вони є узгоджені по вертикалі та по горизонталі (табл. 1).

Таблиця 1

## Стратегічні імперативи для промислового підприємства

Окреслення умов впровадження імперативів	Загально підтримуючі імперативи	Імперативи розвитку	Цілеспрямовані імперативи
Аналіз власних коштів	Бізнес-процеси	Встановлення споживчої цінності товару	Гармонізація відносин із контрагентами
Дослідження змін зовнішнього середовища	Залучення контрагентів	Розробка інновацій	Зосередження уваги на цільових покупцях
Дослідження змін внутрішнього середовища	Збалансованість оперативних та стратегічних цілей	Впровадження ноу-хау	Зосередження уваги на задоволенні потреб покупця
Діагностика можливостей промислового підприємства	Наявність сучасних комунікацій	Пропозиція бренду	Збалансованість нагальних потреб та можливостей

Основними передумовами запровадження певного стратегічного імперативу має бути моніторинг відповідних змін зовнішнього середовища товаровиробника, існування у нього унікальних активів, а також оперативне оцінювання діяльності.

Управлінці успішних підприємств спираються, як правило, на стратегічне бачення, яке ґрунтується на аналізі запитів покупців, перспективних можливостей та небезпек, конкурентного середовища, сприймаючи таку роботу як звичну діяльність так само, як вивчення та узагальнення внутрішнього середовища промислового підприємства. Стратегічне бачення ґрунтується на розумінні передусім управлінцями та всім колективом особистої відповідальності за можливість довготривалого існування та всебічного розвитку суб'єкта підприємницької діяльності, потреби у адекватному керуванні зазначеним процесом і постійній підтримці спрямованості основних видів виробничо-господарської діяльності на формування та посилення конкурентних переваг, досягнення високих фінансово-економічних показників впродовж тривалого часового проміжку.

Стратегічне бачення менеджерів будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності інтегроване в дефініцію «стратегічний рівень суб'єкта господарювання».

В той же час стратегічний рівень являє собою цілісну систему достовірних знань про потенційні можливості та вірогідні обмеження на шляху розвитку промислового підприємства, що втілюється в управлінських стратегічних рішеннях і заходах.

Стратегічно орієнтований суб'єкт господарювання являє собою такий суб'єкт підприємницької діяльності, в основі управління яким лежить стратегічне бачення, чітка спрямованість в роботі колективу і, перш за все, менеджменту вищої ланки, де сформована струнка

система стратегічного керування; використовується оптимальний процес стратегічного планування, що дозволяє створити та реалізувати цілісну програму стратегічного планування, і повсякденна виробничо-господарська діяльність спрямована на отримання стратегічних результатів [4, с. 28].

Будь-яке підприємство формується усвідомлено та планово. У разі певної спонтанності розвитку управлінська команда тим не менш повинна мати чутке розуміння подальшого поступу, до того ж обов'язково успішного. Власне мета створити алгоритм стійкого вдалого існування підприємства зумовлює активізацію наукових зрушень у цій площині. Саме тому в 50-х роках ХХ ст. ініціюється наукове осмислення шляхів ефективного розвитку промислового підприємства у вигляді планування на тривалий період, що згодом трансформувалося у стратегічне планування. В подальшому спроби досягнення бажаних результатів втілювалися у такому понятті, як «стратегічний менеджмент». Отже стратегічний менеджмент – це керування результатами роботи промислового підприємства, а не його планами; крім того він являє собою багаторівневий організаційно-економічний процес, який відповідає на питання з приводу суб'єктів і методів організації діяльності промислового підприємства, власне значної ваги набуває людський фактор.

Для суб'єкта господарювання вкрай важливо усвідомити, що будь-яка стратегічна діяльність повинна зосереджуватись на виборі таких шляхів існування, які здатні гарантувати оптимальний результат у подальшому, зважаючи на мінімізацію ризику. З іншого боку, підприємство спроможне створити належний рівень захищеності на протизагрою ймовірній небезпеці. Стверджуючи про ефективність підприємницької діяльності у стратегічному контексті, доцільно одночасно брати до уваги стратегічну захищеність.

Отже, якщо поява стратегічного планування є наслідком динамічного зовнішнього простору, то стратегія економічної захищеності набуває вагомості з огляду на поглиблення кризових явищ. У зв'язку з цим стратегічні плани суб'єкта господарювання та його стратегія економічної захищеності знаходяться у тісній взаємодії [5, с. 60].

Стратегія економічної захищеності промислового підприємства має на меті формування сприятливих умов для продуктивної роботи та спонування до досягнення мети підприємницької діяльності в конкурентному середовищі за наявності різноманітних ризиків через оперативне виявлення та мінімізацію впливу наявних загроз. Водночас, належна увага до стану стратегії економічної захищеності – це формування певного комплексу ключових показників, що засвідчують безпечний стан середовища існування суб'єкта господарювання на певний час настання прогнозованого негативного (позитивного) явища [6, с. 12].

Для виявлення й оцінювання рівня загроз фінансовій безпеці підприємства найбільш придатні такі методи аналізу: SWOT – аналіз; PEST – аналіз; SNW – аналіз, метод розробки сценаріїв розвитку подій.

Використання SWOT – аналізу як методу виявлення й якісного оцінювання рівня загроз фінансовій безпеці доцільне при оцінюванні поточного стану фінансової безпеки підприємства і виявленні загроз.

Використання SWO-аналізу при виявленні та окресленні рівня загроз фінансовій захищеності доцільно вважати, що найбільш суттєві загрози виявляються в процесі, коли небажаний розвиток подій зовнішнього середовища промислового підприємства стикається з уразливими сторонами власне механізму керування фінансовою захищеністю підприємства, тобто в даному випадку виникає відємний кумулятивний ефект. Найкращі можливості досягнення бажаного рівня фінансової захищеності промислового підприємства є результатом поєднання сукупної дії бажаних факторів зовнішнього середовища та переваг власне самого механізму керування фінансовою захищеністю.

Застосування SWOT-аналізу дає змогу окреслити стратегію забезпечення фінансового захисту товаровиробника.

З метою встановлення рівня загроз фінансовому захисту товаровиробника досить вдалим є застосування методу PEST-аналізу, що дає змогу встановлювати загрози зовнішнього середовища.

Вплив бажаних чи небажаних факторів, які відбиваються на фінансовій захищеності промислового підприємства, можна дослідити спираючись на п'ятибальну систему. Тоді нейтральна позиція буде нульовою, а отже буде відповідати значенням середнім по галузі (того чи іншого фактору), а отже буде віддзеркалювати рівень фінансового захисту на аналогічних суб'єктах господарювання.

Даний підхід дозволяє приймати нейтральну позицію як певний порогів рівень фінансової захищеності промислового підприємства, тобто її критичним рівнем, після якого товаровиробник опиняється у кризовому фінансовому становищі.

В процесі формування бізнес-стратегії досить важливо чітко уявляти, яким чином суб'єкт господарювання створює продукт: за рахунок продуктивного бренду, досить низької вартості наявного капіталу, економії на масштабах, синергії бізнес-одиноць, пріоритетних відносин з покупцями та постачальниками або доступу до специфічних ресурсів. Слід зазначити, що зазвичай не існує, уніфікованого підходу до формування бізнес-стратегії, адже кожна з них дає змогу досягнення успіхів за різнопланових умов існування. Обґрунтування підходу до формування бізнес-стратегії має відбуватись з урахуванням об'єктивної оцінки наявних ресурсів. Зазвичай при обґрунтуванні вибору підприємством альтернативи бізнес-стратегії опираються на наявні передумови – інфраструктуру та ринкове середовище, технології, компетенції й передовий досвід. Дослідження умов існування підприємств металургійної галузі дає можливість формувати підходи до обґрунтування бізнес-стратегій, які віддзеркалюють фундаментальні довгострокові імперативи (табл. 2), опираючись на звітні данні.

Аналіз діяльності підприємств дозволив виокремити характерні риси розробки бізнес-стратегії: 1) зосередження уваги на інноваційних можливостях підвищення ефективності роботи, які з'являються на ринку з метою їх подальшої капіталізації у продукт, тобто пошук імперативів зменшення розриву між фінансуванням бажаного напрямку розвитку підприємства і відповідними компетенціями (зокрема зростанням, поглинанням, створенням альянсів, тощо); 2) знаходження прийнятних альтернатив споживчої доцільності як методу позбавлення прямої жорсткої конкуренції; 3) застосування підходів, які призведуть до зростання прибутковості підприємства при отриманні доданої вартості; 4) впровадження імперативів стратегічного контролю які дозволять протягом певного часу забезпечувати збільшення ефективності.

Обґрунтування необхідних для промислового підприємства імперативів має за мету впровадження певного позиціонування довгострокових принципів, які варто впроваджувати з метою досягнення бажаної ефективності роботи суб'єкта господарювання. У процесі стратегічного планування, аналізу та реалізації все це буде сприяти ефективній організації поділу відповідних ресурсів шляхом встановлення пріоритетів зусиль та часу. Оскільки конкурентне поле лежить у площині боротьби за час, ресурси та капітал, то систематизація стратегічних імперативів дозволить обґрунтувати та обрати найбільш вдалі рішення, що якнайкраще дозволять досягти цілей суб'єкта господарювання.

Таким чином, основною тезою концепції стратегічного менеджменту на сучасному етапі є: корпоративна (загальна) стратегія, яка має встановлювати лише вектори поступу суб'єкта господарювання та має окреслити загальну мету стратегічного напрямку, в той час як уточнення дій з досягнення підприємницької мети за різними напрямками відбувається шляхом розробки та впровадження функціональних стратегій, зокрема інноваційної, маркетингової, фінансово-економічної, кадрової тощо. І, насамперед, – стратегії захищеності суб'єкта господарювання.

Таблиця 2

## Структура стратегічних імперативів підприємств Запорізького металургійного комплексу

Умови функціонування	Підходи до формування захищеності	Фундаментальні стратегічні імперативи
ПАТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат» – низький рівень використання капіталу (коефіцієнт автономії у 2014р. -13,8)	Використання комплексу фінансових індикаторів	Визначення загальної фінансової стратегії підприємства
ПАТ «Запорізький завод феросплавів» ПАТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат» ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат»	Позиціонування підприємства на ринку	Фокусування на ідентифікації привабливих споживчих сегментів Визначення стратегічного фокусу підприємств
	Конкурентний підхід до обґрунтування інноваційного ринкового потенціалу	Формування інноваційного потенціалу цінності продукту, спираючись на мінімізацію витрат та підвищення ефективності новацій, спираючись на позитивну реакцію споживача
	Взаємодія зі споживачем	Розробка інноваційного підходу, спираючись на знання й досвід, набуті в процесі отримання зворотнього зв'язку від споживачів.
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», на інших – в стадії розробки	Ресурсно-орієнтований підхід та визначення ключових компетенцій	Впровадження новаторських технологій Створення позитивного іміджу Ідентифікація, зміцнення, розвиток, підтримка й застосування власних конкурентних переваг та організаційних можливостей
ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» та ПАТ «Електрометалургійний комбінат «Дніпроспецсталь» ім. Кузьміна» – найвищий рівень розвитку	Підхід, орієнтований на розвиток власного персоналу підприємства та його навчання	Наявність кваліфікованого, високо мотивованого персоналу Розробка «амбіційної» бізнес-стратегії

## ВИСНОВКИ

Виходячи з вищесказаного, стратегія економічної захищеності як певна складова лобіювання та деталізації комплексу стратегічних завдань є сприятливим підґрунтям генеральних планів розширення та поглиблення товаровиробником власних стратегічно вагомих переваг в конкурентному середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Омеляненко Т.В. *Виробнича стратегія підприємства: монографія* / Т.В. Омеляненко. – К.: КНЕУ, 2013. – 277 с.
2. Aaker D.A. *Spanning Silos: The New CMO Imperative* – Harvard Business School Press, 2008, – 204 p.
3. Belgard W., Rayner S. *Shaping the Future: A Dynamic Process for Creating and Achieving Your Company's Strategic Vision*, 1st edition, Amacom, 2004, – 256 p.
4. Заяць В.М. Роль інформаційних технологій у формуванні стратегічного мислення менеджера / В.М. Заяць // *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал*. – № 6 (96). – 2009. – С.280–288.
5. Скребець І.В. Стратегічна безпека підприємства як реакція на динамічні зміни зовнішнього середовища / І.В. Скребець // *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал*. – 2012. – № 11 (137). – С. 58–64.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2016 р.